

**SVEUČILIŠTE U SPLITU**  
**EKONOMSKI FAKULTET**

**ZAVRŠNI RAD**

**ULOGA ŽENA U OBITELJSKIM PODUZEĆIMA**

**Mentor:**

**Izv.prof.dr.sc.Vlatka Škokić**

**Student:**

**Iva Bilić**

**Split,rujan,2018.**

# SADRŽAJ

<b>1.UVOD .....</b>	<b>3</b>
<b>1.1. DEFINIRANJE PROBLEMA ISTRAŽIVANJA .....</b>	<b>3</b>
<b>1.2.CILJEVI RADA.....</b>	<b>3</b>
<b>1.3. METODE RADA .....</b>	<b>3</b>
<b>1.4. STRUKTURA RADA .....</b>	<b>4</b>
<b>2. OBITELJSKO PODUZEĆE.....</b>	<b>5</b>
<b>2.1. DEFINICIJA OBITELJSKOG PODUZEĆA .....</b>	<b>5</b>
<b>2.2. PREDNOSTI I NEDOSTACI OBITELJSKOG PODUZEĆA .....</b>	<b>7</b>
2.2.1. Prednosti obiteljskog poduzeća.....	7
2.2.2. Nedostaci obiteljskog poduzeća.....	10
<b>2.3. OBITELJSKA PODUZEĆA HRVATSKE I ZEMALJA EUROPSKE UNIJE ....</b>	<b>11</b>
<b>3. ŽENE U OBITELJSKIM PODUZEĆIMA .....</b>	<b>12</b>
<b>3.1. AKTIVNOST ŽENA U OBITELJSKIM PODUZEĆIMA.....</b>	<b>12</b>
<b>3.2. PREPREKE I IZAZOVI .....</b>	<b>13</b>
<b>3.3. USPOREDBA POLOŽAJA ŽENA U HRVATSKOJ I DRŽAVAMA EU.....</b>	<b>16</b>
<b>4. PRIMJER OBITELJSKOG PODUZEĆA MARINA LAB OPUS.....</b>	<b>20</b>
<b>4.1. OPIS PODUZEĆA .....</b>	<b>20</b>
<b>4.2. POSLOVANJE PODUZEĆA .....</b>	<b>23</b>
<b>5. ZAKLJUČAK.....</b>	<b>26</b>
<b>LITERATURA .....</b>	<b>27</b>
<b>POPIS SLIKA.....</b>	<b>29</b>
<b>SAŽETAK.....</b>	<b>30</b>
<b>SUMMARY.....</b>	<b>31</b>

# **1.UVOD**

## **1.1. DEFINIRANJE PROBLEMA ISTRAŽIVANJA**

Obiteljsko poduzeće predstavlja najpopularniju i najčešće zastupljenu formu vlasničkog organiziranja i upravljanja poslovanjem u svijetu. Žene su uvijek davale veliki doprinos obiteljskom poduzeću, bez obzira bile formalno ili neformalno uključene u poslovanje. Učešće žena tijekom povijesti u obiteljskom poduzeću je bilo nisko u odnosu na muškarce. Problem je jako izražen u Hrvatskoj te u odnosu na druge zemlje zaostajemo. Zbog toga problem istraživanja u ovom radu nastoji istražiti sadašnji položaj žena u obiteljskim poduzećima. Također problem istraživanja je potkrijepljen primjerom obiteljskog poslovanja Marina Lab Opus d.o.o.

## **1.2.CILJEVI RADA**

Cilj rada je istražiti i definirati prepreke s kojima se susreću žene u obiteljskom poduzeću i uzroke nedovoljne zastupljenosti. Zatim rad istražuje da li postoji prepreka kod napredovanja, zapošljavanja i diskriminacije kod plaća i drugih čimbenika.

## **1.3. METODE RADA**

Prilikom izrade završnog rada korištene su sljedeće metode: deskriptivna metoda, metoda dedukcije i metoda komparacije.

Deskriptivna metoda se koristi u prvom poglavlju pri opisivanju obiteljskih poduzeća, drugom poglavlju kod opisivanja aktivnosti žena, te četvrtom poglavlju pri opisu poduzeća Marina Lab Opus.

Metoda komparacije se koristi u drugom poglavlju kod uspoređivanja obiteljskih poduzeća u Hrvatskoj i ostalih zemalja Europe i u trećem poglavlju pri uspoređivanju položaja žena u Hrvatskoj i ostalim zemljama Europske Unije.

Metoda dedukcije se primjenjuje kod zaključka.

#### **1.4. STRUKTURA RADA**

U uvodu će se definirati problem istraživanja, ciljevi i metode koje će se koristiti pri izradi ovog rada. U drugom dijelu će se definirati obiteljsko poduzeće, istražiti njegove prednosti i nedostaci, te usporediti stanje hrvatskih poduzeća sa europskim poduzećima. Treće poglavlje teoretski obrađuje i analizira aktivnosti žena u obiteljskom poduzeću i prepreke sa kojima se susreću. Također, usporediti će se položaj žena u Hrvatskoj sa ostalim zemljama Europske Unije. Četvrto poglavlje obrađuje primjer uspješnog obiteljskog poduzeća iz Hrvatske kojim upravlja žena. Prvo se opisuje vizija, misija i ciljevi poduzeća zatim se analiziraju čimbenici uspješnosti promatranog obiteljskog poduzeća. Peto poglavlje iznosi glavne zaključke.

## **2. OBITELJSKO PODUZEĆE**

### **2.1. DEFINICIJA OBITELJSKOG PODUZEĆA**

Postoje različiti pristupi i kriteriji određivanju definicije obiteljskog poduzeća.

Marin Buble<sup>1</sup> definira obiteljsko poduzeće kao poduzeće koje je u vlasništvu obitelji i u čije je aktivnosti uključen jedan ili više obiteljskih članova.

Prema istraživanju Pricewaterhouse Coopersa obiteljsko poduzeće se može definirati kao poduzeće u kojem većinu glasova drži osnivač poduzeća (ili pak osoba koja je kupila poduzeće), njegova supruga, djeca ili članovi proširene obitelji (npr. roditelji) i u kojem je najmanje jedan član obitelji uključen u upravljanje ili administriranje poduzećem, odnosno, u slučaju da se radi o obiteljskom poduzeću koje je izlistano na burzi - kao uvjet se postavlja da osnivač poduzeća (ili pak osoba koja je kupila poduzeće) ili član njegove obitelji ima najmanje 25 % glasačkih prava (izvedenih iz udjela u dioničkom kapitalu) i da je najmanje jedan član obitelji zastupljen u upravi ili nadzornom odboru kompanije.

Pod izvornim oblikom obiteljskog poslovanja Nikola Kuvačić<sup>2</sup> pretpostavlja svaki oblik poduzetništva u kojem su radno angažirani isključivo članovi jedne obitelji i njihovi srodnici, što omogućava iskazivanje nekoliko karakterističnih slučajeva izvornoga obiteljskog biznisa:

- u biznis su uključeni članovi uže obitelji, odnosno djeca koja nisu zasnovala vlastite obitelji (primjerice, otac, majka, sinovi i kćerke),
- u biznis su uključeni članovi šire obitelji, odnosno supružnici te jedna ili više užih obitelji njihove djece (primjerice, otac-djed, svekar i punac, majka-baka, svekrva i punica, sin i nevjesta, kćerka i zet, te jedno ili više unučadi),
- u biznis su uključeni članovi uže ili šire obitelji te njihovi prvi srodnici po ocu ili majci (to su svi slučajevi kada se nekome obiteljskom biznisu iz prvog ili drugog slučaja priključuju očevi ili majčini nećaci ili nećakinje sa svojim obiteljima).

---

<sup>1</sup> Buble, M., Management malog poduzeća, I. dio, Ekonomski fakultet Split, Split, 2003, str. 83.

<sup>2</sup> Kuvačić, N., Počela poduzetništva, Split, 1999., str. 117.

Uspješno obiteljsko poduzeće se razvija i proširuje zato postoje tri osnovna tipa obiteljskih poduzeća koja uključuju:<sup>3</sup>

1. Aktivna obiteljska poduzeća (eng. active family firms), karakterizirana osobnim menadžmentom i nadzorom poslovanja od strane članova obitelji. Vlasništvo poduzeća je u rukama članova obitelji, koji su uključeni u proces poslovanja i koji su zaposleni u poduzeću. Takva poduzeća često zapošljavaju i brojne radnike koji nisu članovi obitelji.
2. Obiteljska poduzeća s odsutnim vlasnikom (eng. absentee owner family firms), koja su u vlasništvu i pod kontrolom od strane članova obitelji koji nisu zaposleni u poduzeću i ne upravljaju poslovanjem. Poduzeće vode nečlanovi obitelji u ime i za račun obitelji.
3. Latentna (pritajena) obiteljska poduzeća (eng. latent family firms), u kojima je samo jedan član obitelji, najčešće vlasnik ili zakonski nasljednik, uključen u proces poslovanja ili vođenja poduzeća, u pravilu kao predsjednik uprave. Ostali članovi obitelji možda će se u budućnosti uključiti u obiteljski biznis.

---

<sup>3</sup> Dyer, W. G., Cultural Change in Family Firms: Anticipating and Managing Business and Family Transitions, San Francisco, Jossey-Bass, 1986., str.58-59.

## **2.2. PREDNOSTI I NEDOSTACI OBITELJSKOG PODUZEĆA**

### **2.2.1. Prednosti obiteljskog poduzeća**

Obiteljsko poduzeće, kao i ostali oblici organizacije poslovanja ima svoje prednosti i nedostatke.

Kao prednosti obiteljskog poduzeća najčešće se navode:<sup>4</sup>

- Obiteljska povezanost i želja da se sačuva ono što je stečeno,
- Spremnost obitelji na odricanje, a za račun prosperiteta poduzeća,
- Očuvanje humanosti radnog mjesta iskazivanjem visoke razine brige za pojedince,
- Usmjerenje na dugi rok s obzirom da se u obitelji ostaje dugo, ako ne i trajno,
- Naglašavanje kvalitete kako bi se sačuvala tradicija vođenja brige o pruženim vrijednostima kupcu.

Obiteljsko poduzeće daje nasljednicima lakši izbor zanimanja, pridonosi većoj povezanosti i povjerenju članova obitelji. Može se realizirati s relativno malim ulaganjima, malim brojem zaposlenika i omogućava izravan kontakt sa dobavljačima i kupcima.

Dodatne prednosti su i veća posvećenost i predanost članova obitelji poslovanju, koji ulažu više truda u obiteljsko poduzeće nego da rade u drugom poduzeću. Članovi obitelji se dobro poznaju, njihova međusobna podrška i razumijevanje je važno kod brzog donošenja važnih odluka i imaju sustav sa jasnom organizacijskom kulturom čime odaju povjerenje kupcima i partnerima.

---

<sup>4</sup> Buble, M., op.cit., str. 85.

Ukupno promatrano navedene prednosti, u fokus obiteljskog poduzeća postavljaju se:<sup>5</sup>

- zajedništvo obitelji (usklađenost djelovanja članova obitelji na realizaciji zajedničkih ciljeva, radno i poslovno zalaganje članova obitelji od vitalnog je interesa budući da je biznis izvor njihove životne zarade, njihove financijske i socijalne sigurnosti, radni angažman članova obitelji i njihovo svakodnevno druženje povećava obiteljsku koheziju i obiteljski sklad),
- razvoj pojedinačnih osobina obiteljskih članova (poticanje odgovornosti i radnih navika svakog člana obitelji, psihološko zadovoljstvo članova obitelji postignućima i svojim samopotvrđivanjem i samozadovoljstvom koje proizlazi iz osobne odlučnosti za realizacijom zajednički postavljenih ciljeva).

Marc Dollinger<sup>6</sup> ukazuje na četiri osnovne grupe prednosti obiteljskih poduzeća ( Slika1):

- 1. Financijski resursi.** Obitelji mogu ujediniti svoje snage i financijske resurse, kako bi omogućile realizaciju novih poduhvata s vlastitim inicijalnim ulogom. Članovi se obitelji, nadalje, mogu odreći dividendi, pristati na niže stope povrata od onih tržišnih i omogućiti poduzeću da raste reinvestirajući svoje dobitke. Članovi obitelji, što je naročito značajno, mogu se pojavljivati kao jamci za kredite poduzeća i davati zajedničku imovinu pod hipoteku, čime veoma značajno mogu doprinijeti povećanju mogućnosti zaduživanja obiteljskog poduzeća.
- 2. Ljudski potencijal.** Obiteljsko poslovanje posjeduje jednu od neupitnih kvaliteta – kompleksnost međusobnih odnosa članova obitelji, međusobno povjerenje i zajednički upliv na poduzeće potpomognut zajedničkim zadacima i zajedničkom vizijom, uvelike doprinosi povećanju efikasnosti.
- 3. Organizacijski resursi.** Obiteljska su poduzeća podržana od ekonomskog i obiteljskog sustava koji nastoje unaprijediti i kontrolirati kako organizaciju poslovanja, tako i ponašanje, individualno i grupno, članova obitelji. Kultura obitelji tako može postati kultura organizacije. Obitelji usmjerene na postignuća, čiji su članovi međusobno lojalni i vode brigu i računa o novcu, u upravljanje obiteljskog poduzeća najčešće prenose

---

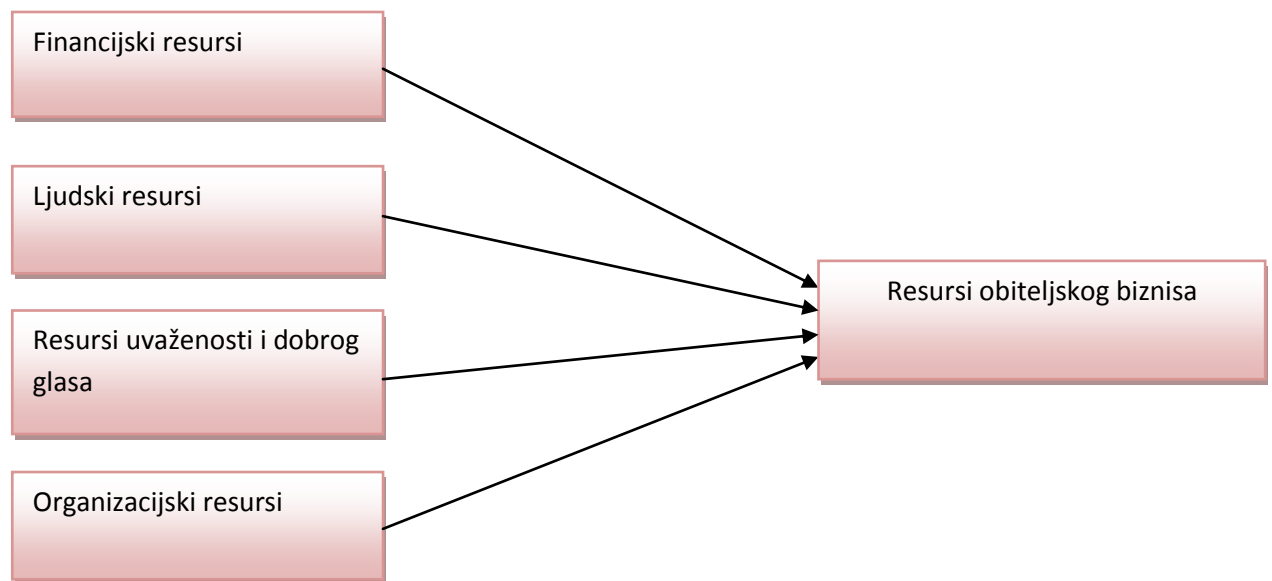
<sup>5</sup> Kružić D., Bulog I., Obiteljska poduzeća, str.60.

<sup>6</sup> Dollinger, M.J., Entrepreneurship – Strategies and Resources, Richard D. Irwin and Austen Press, 1995, str. 389-391.



navedene kvalitete i integriraju ih u kulturu poduzeća. Zaposlenici ne-članovi obitelji su također pripadnici takove kulture koju su obvezni prihvatiti i adaptirati joj se.

- 4. Resursi uvaženosti i dobrog glasa.** Obitelji su reprezentirane imenom, svi unutar obitelji nose to ime koje, kod uspješnih, izaziva ponos i poštovanje. U javnom mnijenju, obiteljski biznis koji povezuje ime i reputaciju je onaj koji posjeduje visok stupanj pouzdanja i povjerenja.



**Slika 1: Prednosti obiteljskog biznisa**

Izvor : Izrada autora prema: Dollinger,J.,op.cit.,str.390.

### 2.2.2. Nedostaci obiteljskog poduzeća

Obiteljska poduzeća se susreću i sa brojnim nedostacima i poteškoćama upravljanja, najčešće vezana za konflikte i nerazriješene obiteljske nesporazume što može negativno utjecati na ostvarenje obiteljskih poslovnih ciljeva i razvoj obiteljskog poduzeća.

Ograničenja obiteljskih poduzeća najčešće proizlaze iz:

- činjenice da su članovi obitelji izvršitelji, menadžeri i vlasnici u obiteljskom poduzeću što često dovodi do neprofesionalnosti i improvizacija
- pretpostavke da je povezanosti između članova obitelji bazirana na krvnom srodstvu, zbog čega dolazi do nedostatka stručnih znanja
- obiteljskih i poslovnih odnosa, što dovodi do teškoća u upravljanju, dodjeljivanju dužnosti i odgovornosti članovima obitelji
- nesuglasja između članova obitelji i obiteljskih ciljeva, što zna dovesti do ne prepoznavanja talenta pojedinca i problema u slučajevima odlučnosti člana obitelji da se izdvoji iz obitelji i napusti obiteljsko poslovanje,
- visoke rizičnosti poslovanja i stres kojim su izloženi članovi obitelji

Također, obiteljska poduzeća često nisu sklona promjenama u poduzeću, ulaganjima u istraživačke i marketinške aktivnosti, jer su navikli na određen način rada. Poslovanje je teže modernizirati, promijeniti zastarjelu tehnologiju, zaposliti stručnjake ili uvesti novi načina upravljanja.

Emocije su najčešći izvor konflikata i često utječu na poslovanje, jer je teško odvojiti obitelj i posao. Imaju veliku ulogu oko izbora nasljedstva kada osnivač poduzeća nije definirao svog nasljednika koji će imati glavnu ulogu. Također, veliki izvor konflikata je nedostatak slobodnog vremena za normalan obiteljski život, zbog stalnog radnog angažmana.

## 2.3. OBITELJSKA PODUZEĆA HRVATSKE I ZEMALJA EUROPSKE UNIJE

Definicija obiteljskog poduzeća u Hrvatskoj nije službeno definirana što onemogućuje pregled utjecaja obiteljskih poduzeća na gospodarstvo Hrvatske. Državni zavod za statistiku i FINA ne razlikuju obiteljsko poduzeće od drugih pravnih oblika ekonomskog djelovanja. Zakonodavni okvir u Hrvatskoj definira obiteljska poduzeća u poljoprivrednoj i ugostiteljskoj djelatnosti i obrtništvu kao jedan od pravnih oblika ekonomske djelatnosti u tim sektorima. Niti jedan od općih zakona kojima su definirani oblici ekonomskih djelatnosti ne spominje koncept obiteljskih poduzeća.<sup>7</sup>

Pretpostavka je da u hrvatskim obiteljskim poduzećima radi 50% zaposlenih, većinom su to mikro i mala poduzeća koja su u vlasništvu i upravljanju prve generacije članova obitelji. Neki od primjera takvih obiteljskih poduzeća su: Gavrilović d.o.o. kao jedno od najstarijih hrvatskih obiteljskih poduzeća te Agrokor koji unatoč današnjoj krizi, s aspekta obiteljskog poduzetništva je jedna od najboljih hrvatskih tvrtki.

Prema definiciji EU, obiteljsko poduzeće je poduzeće u kojem većinu prava odlučivanja ima osnivač ili osoba koja je kupila poduzeće i najbliži srodnici, u upravljanje poduzećem uključena je najmanje jedna osoba iz obitelji, te, u slučaju dioničkih društava osnivač / vlasnik dijela poduzeća sa srodnicima i nasljednicima posjeduje najmanje 25% prava odlučivanja.<sup>8</sup>

Obiteljska poduzeća u Europi predstavljaju temelj gospodarstva i glavni su izvor zapošljavanja i konkurentnosti. U njima se razvijaju mnoge inovacije i poslovne ideje. Istraživanje Family Business International Monitor<sup>9</sup>, provedeno među 8 zapadnoeuropskih zemalja pokazalo je da je udio obiteljskih poduzeća u ovim zemljama veći od 60% te da se udio u zaposlenosti koji kreiraju obiteljska poduzeća kreće između 31% (Nizozemska) i 61% (Švedska).

Primjeri uspješnih obiteljskih poduzeća su Peugeot, Fiat, Barilla, Michelin, Henkel, BMW, Johnson&Johnson. Dobar primjer obiteljskog poslovanja je obitelji Wallenberg iz Švedske koja kontrolira čak 43% švedskog gospodarstva.

---

<sup>7</sup> Obiteljska poduzeća u Republici Hrvatskoj, <http://portal53.hr/obiteljska-poduzeca-u-republici-hrvatskoj/>

<sup>8</sup> Obiteljska poduzeća u Republici Hrvatskoj, <http://portal53.hr/obiteljska-poduzeca-u-republici-hrvatskoj/>

<sup>9</sup> Razvoj i održivost obiteljskih poduzeća u Hrvatskoj, Mirela Alpeza, [http://www.cepor.hr/news/obiteljska-poduzeca/FB\\_policy%20brief\\_CEPOR.pdf](http://www.cepor.hr/news/obiteljska-poduzeca/FB_policy%20brief_CEPOR.pdf)

### **3. ŽENE U OBITELJSKIM PODUZEĆIMA**

#### **3.1. AKTIVNOST ŽENA U OBITELJSKIM PODUZEĆIMA**

Aktivnost žena kroz povijest vezana je s pravima žena i percepcijom muškaraca što žena treba biti i što bi trebala raditi. Igrale su važnu skrivenu ulogu u obiteljskim tvrtkama kroz povijest i dale svoj doprinos kroz potporu članovima obitelji i obiteljskom poslu.

Uloga žena u obiteljskim poduzećima postaje značajnija krajem 20. stoljeća i to u tranzicijskim zemljama te zemljama srednje i istočne Europe gdje se pojavljuju u ulozi vlasnica ili menadžerica poduzeća i obrta.

Promjene statusa žena u društvu poboljšani su kroz godine. Međutim i danas je prisutna seksualna diskriminacija i razlika s obzirom na muškarce budući da su žene još uvijek potplaćene i teže napreduju. Jedan od glavnih uzroka je taj što je u većini zemalja organizacija rada podređena još uvijek muškarcima i njihovim osobinama<sup>10</sup>.

Povećana aktivnost žena u obiteljskim poduzećima od velike je važnosti zbog njihove visoke razine obrazovanja, upravljačke sposobnosti kod donošenja odluka, utvrđivanja strategija i rješavanja problema. Njihov veliki doprinos je odanost prema poslovanju, briga za članove obitelji i potrebe drugih zbog čega lakše rješavaju sukobe između članova obitelji.

Razlozi za uključivanje u obiteljsku tvrtku najčešće su želja za pomoći obitelji u vrijeme kriza, nezadovoljstvo nekim drugim poslom i mogućnost fleksibilnijeg oblika zaposlenja. Također, ne susreću se sa „staklenim stropom“ što predstavlja veliki problem kod zapošljavanja kod drugih poduzeća. U obiteljskim poduzećima imaju više prostora za osobne potrebe, nego u ostalim poduzećima gdje je profit jedini i glavni cilj.

Međutim, predrasude u društvu i još uvijek prisutna diskriminacija odražava se i unutar obiteljskog poslovanja.

---

<sup>10</sup> Novi feminizam i kulturalna promocija Žene majke–radnice, Volarević, 2012.

### 3.2. PREPREKE I IZAZOVI

Žene još uvijek imaju nepovoljan položaj u odnosu na muškarce. Prepreke s kojima se susreću su brojne, moraju se više truditi i dokazivati nego muškarci, često se susreću s osudom okoline da zbog vlastitog posla zanemaruju obitelj. Također, poteškoće su povezane sa spolnim predrasudama iz prošlosti kao i s društvenom nejednakošću koja je nažalost prisutna i u današnje vrijeme.

Najčešće prepreke ulaska žena u poduzetnički pothvat su:

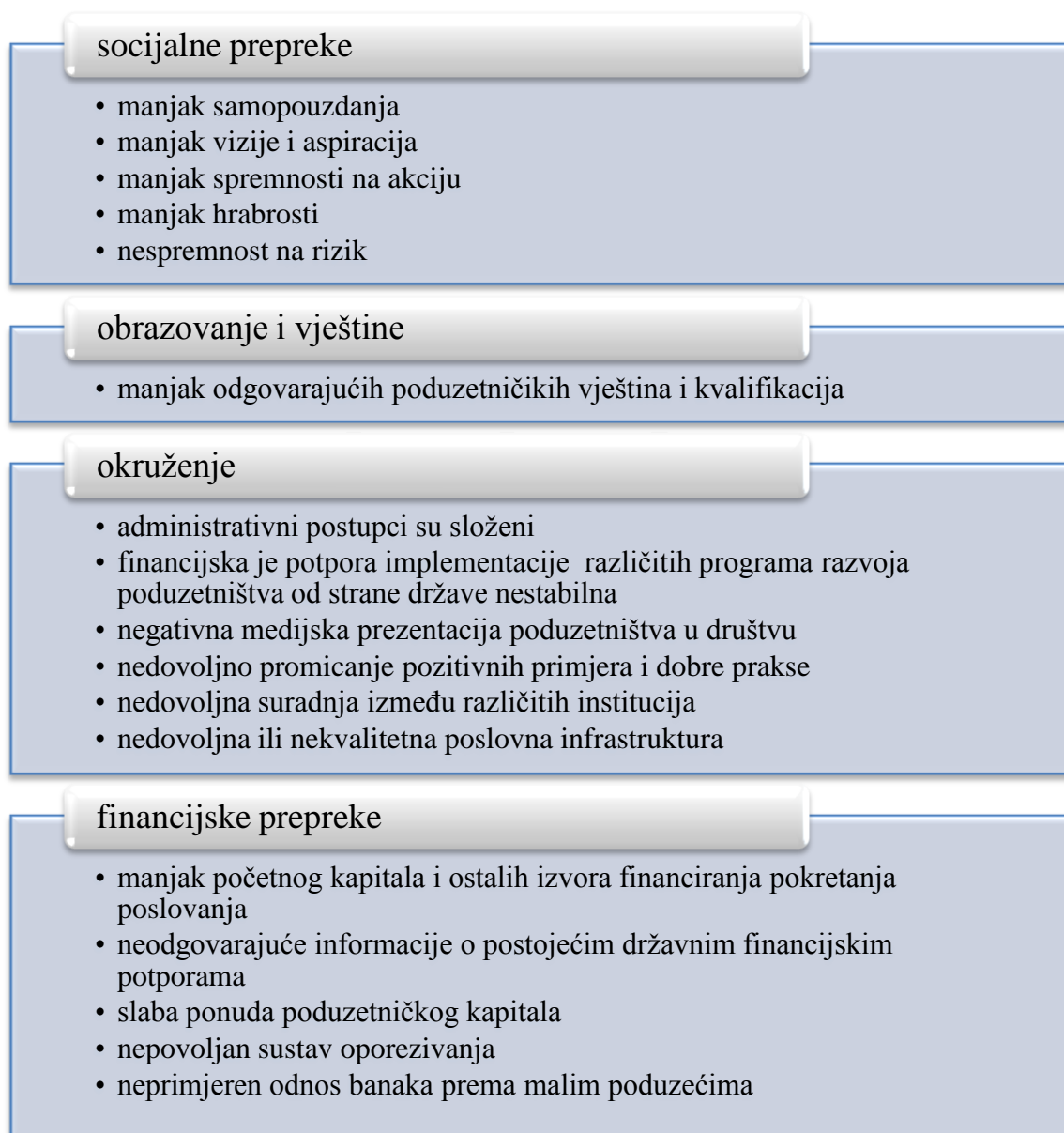
- Usklađivanje profesionalnog i privatnog života
- Nedovoljna podrška okoline
- Rodni stereotipi
- Tradicionalne predrasude
- Nepovjerenje prema ženama
- Nedovoljna informiranost razvoja ženskog poduzetništva
- Otežan pristup financijskim resursima
- Nedorečena zakonodavna infrastruktura
- Nedostatak statističkog praćenja s obzirom na rodnost

Žene dobivaju manje financijske informacije od muškaraca u obiteljskom poslovanja te ne dobivaju isti poticaj, povjerenje i obrazovanje kao muški nasljednici. Najčešće ne planiraju karijeru u obiteljskom poslu, ne žele vlasništvo i vide svoj posao i ulogu u obiteljskom poduzeću samo kao posao, a ne karijeru. Smatraju se odgovornima za obitelj, obrazovanje i odgoj djece, ali također imaju ulogu poslovnog savjetnika, gdje je potrebno pronaći ravnotežu između posla i obitelji. Nastojeći uskladiti ulogu majke i poslovne žene često su prisiljene staviti majčinstvo u drugi plan ili se čak u potpunosti odreći majčinstva kako bi se mogle posvetiti vođenju poduzeća

Suočene su sa nedostatkom programa osposobljavanja i obrazovnih programa koji su namijenjeni tehnološki zahtjevnijim pothvatima.

.

Ivanković et al. (2016) prepreke dijeli u četiri glavna područja (Slika 2.).



**Slika 2: Prepreke ženskog poduzetništva**

Izvor: Izrada autora prema Hazl, V., Crnković Pozaić, S., Meštrović, B., Taylor, A. (2011) pp. 20.

Njihova značajna uloga često nije vidljiva ili im je dodijeljena fiktivna uloga. Žene u obiteljskim poduzećima su više ograničene tradicionalnom obiteljskom ulogom nego žene koje ne rade sa svojom obitelji.<sup>11</sup>

<sup>11</sup> Women in Family Business, Lyman, 1988; Rosenblatt et al., 1985

Kod nasljeđivanja obiteljskog poduzeća češće se daje prilika i povjerenje sinovima, nego kćerima. Članci često opisuju obiteljsku poslovnu ženu još uvijek sa stereotipima kao "djevojčica" koja je postala nasljednik obiteljskog posla, udovica koja je spasila posao pokojnog supruga ili mala sestra koja je postala uspješnija nego njezin stariji brat.<sup>12</sup> Nasljednice ne dobivaju iste prilike, ohrabrenje i obrazovanje kao žene koje nisu nasljednice.

Izazov stoji pred državnim politikama koje trebaju odrediti mjere i strategije za rješavanje problema napredovanja žena u poduzećima. Strategije bi omogućile na efikasan način riješiti problem spolne nejednakosti, poticati uključivanje žena u obiteljske poslove, zaštititi pravo žena na nasljeđivanje u obiteljskim poduzećima na isti način kao i pravo muškaraca. Ostvarenjem strategija istaknula bi se uloga i značaj žena na odgovornim i vodećim položajima u obiteljskim poduzećima te stvorilo okruženje u kojemu poduzetnice i obiteljska poduzeća mogu napredovati.

---

<sup>12</sup> Women in Family Business, Salganicoff, (p. 127). 1990

### 3.3. USPOREDBA POLOŽAJA ŽENA U HRVATSKOJ I DRŽAVAMA EU

Uloga žena u obiteljskom poduzeću važna je, ali još uvijek nedovoljno razvijena aktivnost u Hrvatskoj.

Analiza poduzetničke aktivnosti u Hrvatskoj prema rodnom kriteriju, na temelju podataka prikupljenih u Registru godišnjih financijskih izvještaja FINA-e, ukazuje da je u 2015. godini udio poduzeća u kojima su žene bile većinske vlasnice ili suvlasnice iznosio 18,3 % (žene su bile većinske vlasnice u 18.115 društava, dok su u još 7.525 društava žene bile suvlasnice s muškarcima ili pravnim osobama)<sup>13</sup>.

Uključenost Hrvatske u Global Entrepreneurship Monitor (GEM) od 2002. godine omogućava praćenje promjena u poduzetničkoj aktivnosti žena u Hrvatskoj, ali i međunarodnu usporedbu.

GEM-ovo istraživanje o razlici u aktivnostima pokretanja poslovnog pothvata između žena i muškaraca pokazuje da je u 2015. godini udio žena u aktivnostima pokretanja poslovnog pothvata<sup>14</sup> 5,7%, dok je udio muškaraca 9,7% što ukazuje na 1,7 puta veću aktivnost muškaraca u pokretanju poslovnog pothvata u odnosu na žene, čime je Hrvatska bila u prosjeku zemalja uključenih u GEM istraživanje (1,6 u 2015. godini). Prema GEM istraživanju jaz u aktivnosti pokretanja poslovnog pothvata između žena i muškaraca u Hrvatskoj manji je u 2015. godini u odnosu na 2014. godinu kada su muškarci bili 2,4 puta aktivniji od žena u pokretanju poslovnog pothvata. (Tablica 1)

---

<sup>13</sup> Analiza udjela žena poduzetnica u vlasničkoj strukturi trgovačkih društava”, FINA, 2016.

<sup>14</sup> U odnosu na ukupnu populaciju ispitanika (posebno žena i posebno muškaraca) koji su sudjelovali u GEM istraživanju, a koju čine odrasle osobe između 18 i 64 godine starosti.



**Tablica 1. Pokretanje poslovnog pothvata kod žena i muškaraca**

	2011.		2012.		2013.		2014.		2015.	
	Prosjek GEM zemalja uključenih u istraživanje	Hrvatska	Prosjek GEM zemalja uključenih u istraživanje	Hrvatska	Prosjek GEM zemalja uključenih u istraživanje	Hrvatska	Prosjek GEM zemalja uključenih u istraživanje	Hrvatska	Prosjek GEM zemalja uključenih u istraživanje	Hrvatska
<b>TEA Žene</b>	8,7	<b>4,7</b>	10,6	<b>4,9</b>	11,0	<b>5,1</b>	11,3	<b>4,8</b>	11,1	<b>5,7</b>
<b>TEA Muškarci</b>	10,0	<b>10,0</b>	15,4	<b>11,8</b>	15,4	<b>11,5</b>	14,9	<b>11,3</b>	15,4	<b>9,7</b>
<b>TEA Muškarci / TEA Žene</b>	1,2	<b>2,1</b>	1,5	<b>2,4</b>	1,4	<b>2,2</b>	1,3	<b>2,4</b>	1,6	<b>1,7</b>

Izvor: GEM Hrvatska, CEPOR – Centar za politiku razvoja malih i srednjih poduzeća i poduzetništva, 2016.

Korištenjem TEA pokazatelja (Total Entrepreneurial Activity - broj novopokrenutih poslovnih pothvata koji nisu stariji od 42 mjeseca na 100 odraslih stanovnika od 18 do 64 godine starosti) pokazuje značajno veći jaz u poduzetničkoj aktivnosti između muškaraca i žena u Hrvatskoj u odnosu na GEM zemlje. U Hrvatskoj ima 2,41 puta više poduzetnički aktivnih muškaraca u nego žena, dok je u GEM zemljama razlika 1,62. (Tablica 2)

**Tablica 2. Poduzetnička aktivnost žena i muškaraca**

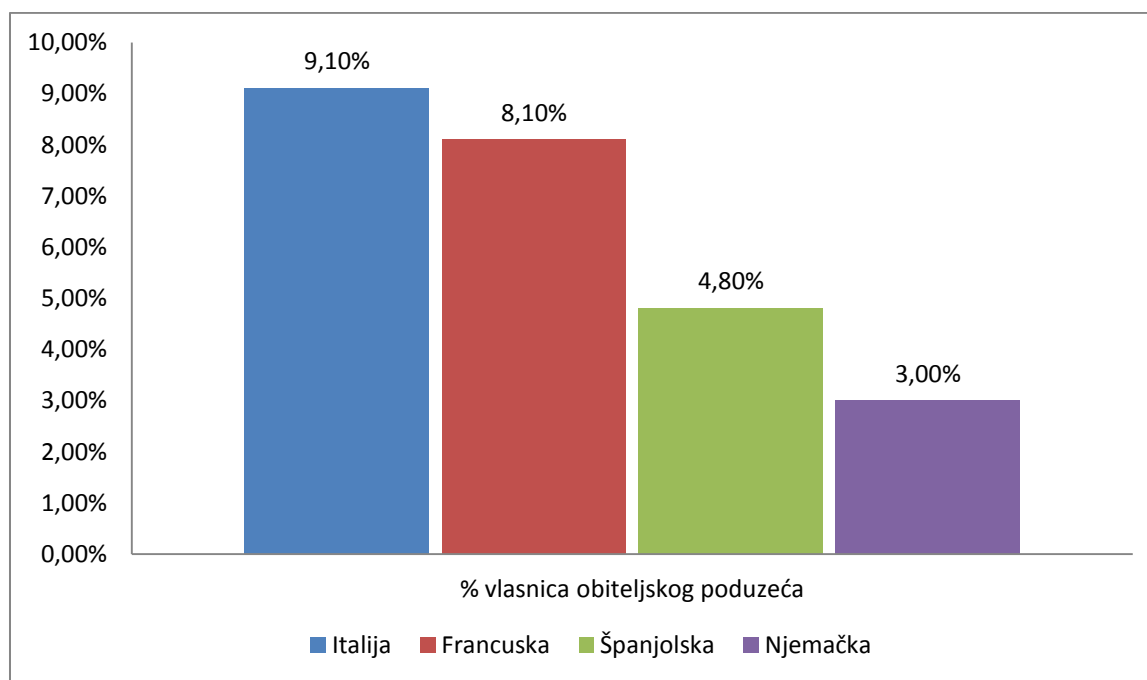
	2002.			2008.		
	TEA žene	TEA muškarci	TEA muškarci/TEA žene	TEA žene	TEA muškarci	TEA muškarci/TEA žene
Hrvatska	1,83	5,4	2,95	4,47	10,76	2,41
GEM zemlje			1,8	8,00	12,97	1,62

Izvor: Što Hrvatsku čini poduzetničkom zemljom, 2002-2005, CEPOR, Zagreb, 2006; GEM rezultati za 2007-2008, CEPOR, Zagreb, 2009.

U Hrvatskoj je i dalje dostupno malo informacija o ženama zaposlenima u obiteljskim poduzećima zbog toga što je poslovni model obiteljskog poduzeća neistražen.

Učešće žena u obiteljskim poduzećima i u Europi je i dalje relativno nisko u odnosu prema muškarcima i prema učešću žena u ukupnoj populaciji. Žene iskazuju slične motive za uključivanjem u poslovni proces kao i muškarci (korištenje povoljnih prilika za stjecanjem bogatstva za sebe i svoju obitelj), ali iskazuju i dalje nezadovoljstvo ograničenim plaćama i nemogućnosti normalnog napredovanja na poslu i teže većoj radnoj fleksibilnosti, naročito iz razloga jer žene nose veći stupanj obiteljske odgovornosti.

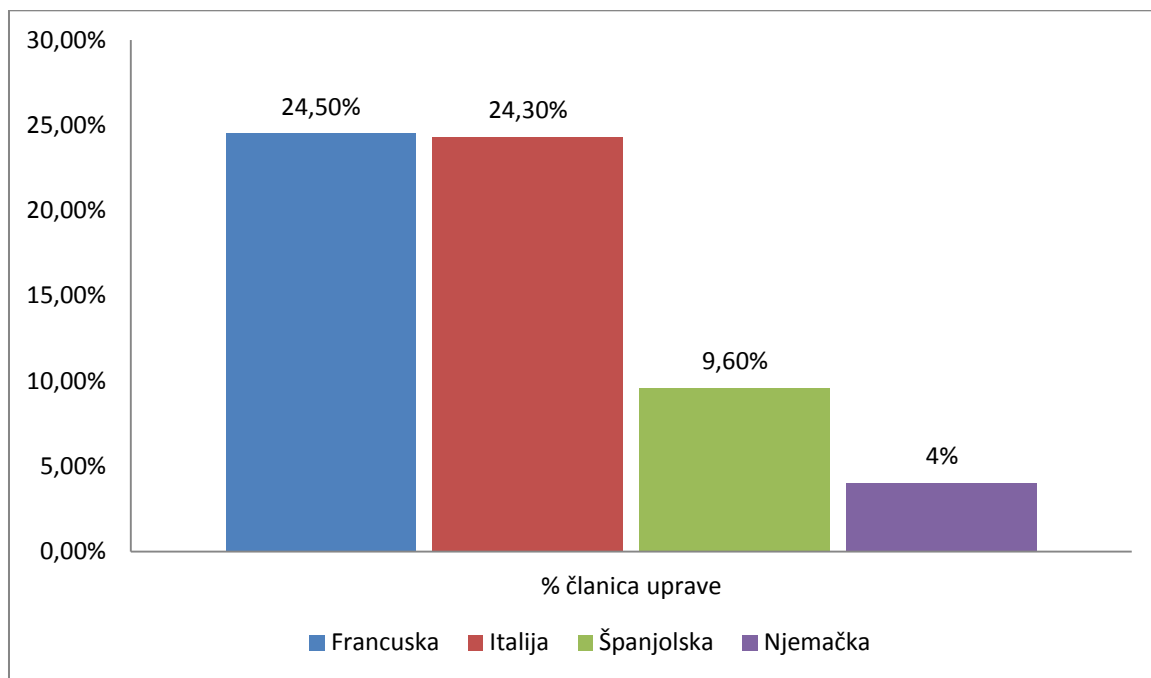
S obzirom na uključenost žena u obiteljskim poduzećima prikazana je analiza četiri europske zemlje. U analizu su uključene Italija, Francuska, Španjolska i Njemačka. Na grafikonu 1 prikazani su postotci obiteljskih poduzeća u kojima su žene vlasnice. Italija ima najveći postotak vlasnica u obiteljskim poduzećima u Europi (9,1%), a u usporedbi sa ostale tri zemlje Njemačka ima najmanji (3%).



**Grafikon 1: % Vlasnica obiteljskog poduzeća**

Izvor: Izrada autora prema , % Woman leader, FABUSS- An Overview of the Environment for Family Business – TUCEP, June 2017

Na grafikonu 2 prikazane su četiri zemlje Europske unije i postotci žena u upravi. Francuska ima najveći postotak od 24,5%, nakon nje slijedi Italija što uz Francusku čini najveći postotak sa 24,3 %, najmanji postotak ima Njemačka (4%).



**Grafikon 2: % članica uprave**

Izvor: FABUSS- % Woman board members, An Overview of the Environment for Family Business – TUCEP, June 2017

## 4. PRIMJER OBITELJSKOG PODUZEĆA MARINA LAB OPUS

### 4.1. OPIS PODUZEĆA

Marina Lab Opus d.o.o. je hrvatska obiteljska tvrtka za proizvodnju medicinskih proizvoda, kozmetike i dodataka prehrani. U početku osnovano kao mali istraživački laboratorij, a kasnije 2007. godine registrirani kao obrt.



#### Slika 3 Logo poduzeća

Izvor: <http://acidosalus.com/hr/o-marina-lab-opus/>

U Hrvatskoj postoji mnogo pozitivni primjera uspješnosti žena u obiteljskim poduzećima. Jedan takav primjer jest vlasnica i direktorica obiteljskog poduzeća Marina Lab Opus, Rosa Ferinčević.

Rosa Ferinčević, ima uspješnu poslovnu karijeru, te s pravom nosi titulu prve dame hrvatskih inovacija. Usmjerila je svoju poslovnu aktivnost na proizvodnju probiotičkih dodataka prehrani, medicinskih proizvoda i kozmetike, za koje je dobila više od 40 priznanja diljem svijeta. U poslovanje poduzeća osim vlasnice uključene su dvije kćerke Dubravka i Marina, te sin Dubravko.

Bivša TOZ-ova laborantica u biznis je krenula tek kad je širom svijeta skupila dovoljno priznanja za svoje inovacije, koje je prije desetak godina odlučila i komercijalizirati. Iako je 2007. godine osnovala vlastitu tvrtku i u Kupinečkom Kraljevcu izgradila tvornicu, Rosa Ferinčević i dalje se smatra prvo inovatoricom, a tek nakon toga poduzetnicom što potvrđuje i nagrada u Kardiffu za iznimna postignuća od strane Svjetske mreže žena inovatorica.<sup>15</sup>

---

<sup>15</sup> <http://www.poslovnih.hr/domace-kompanije/proizvode-iz-laboratorija-u-kupineckom-kraljevku-koriste-i-bandic-i-mesic-212299>

Jedna od prepreka sa kojim se susreće, kao i sve žene aktivne u obiteljskim poduzećima je nedovoljna potpora države.

„Žao mi je što država nije više angažirana u potpori poduzetničkim aktivnostima i inovatorima, kao što to rade države drugih zemalja. Ne slijede pozitivne primjere država koje potiču svoje poduzetnike, nego kao da im je cilj da nas koče gdje god mogu. Grad Zagreb daje podršku inovatorima, poneki natječaj Ministarstva gospodarstva, ali potrebno je jako puno papirologije da bi se prijavili za natječaj.“ - komentira ova uspješna poduzetnica.<sup>16</sup>

Unatoč preprekama klinički ispitani proizvodi su prepoznati na međunarodnom nivou i nagrađeni nizom priznanja. Najpoznatiji proizvod Acidosalus, dobio je nagradu za najbolji proizvod za žensko zdravlje, zlatnu medalju u Londonu, nagrade u Americi, Moskvi, Rusiji i Pittsburghu. Danas ima dvadesetak drugih proizvoda kojih su nagrađeni raznim nagradama, poput Zlatne kune od HGK za paletu proizvoda, dvostrukog inovatorskog zlata iz Londona, zlata i srebra iz Pittsburga, te najviših priznanja s inovatorske izložbe u Moskvi.

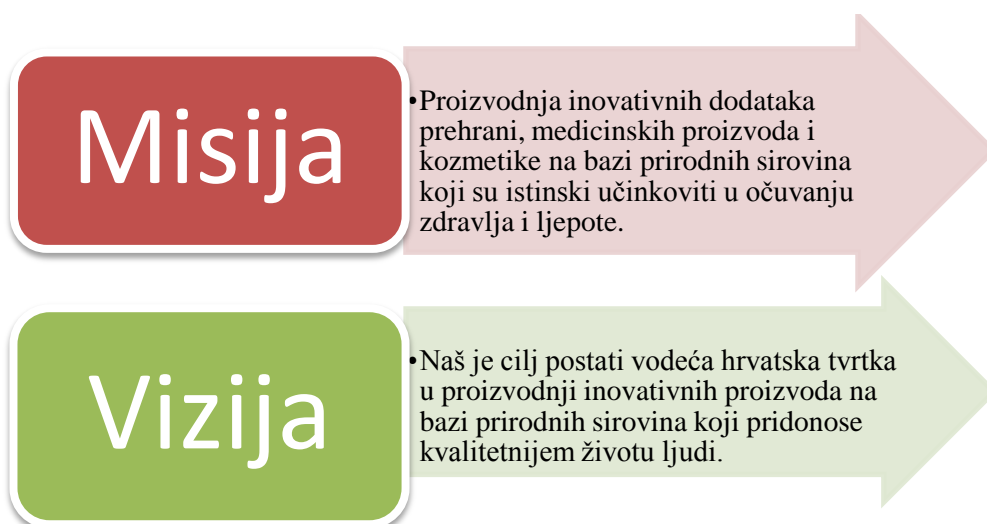
Registrirane djelatnosti poduzeća:<sup>17</sup>

- kupnja i prodaja robe
- obavljanje trgovačkog posredovanja na domaćem i inozemnom tržištu
- proizvodnja dijetetskih proizvoda
- proizvodnja kozmetike i kozmetičkih preparata
- zastupanje stranih tvrtki
- djelatnost ispitivanja lijeka i homeopatskog proizvoda
- djelatnost proizvodnje lijeka i homeopatskog proizvoda
- djelatnost prometa lijeka i homeopatskog proizvoda
- djelatnost provjere kakvoće lijeka i homeopatskog proizvoda
- proizvodnja medicinskog proizvoda
- promet na veliko medicinskim proizvodima
- promet medicinskog proizvoda na malo
- uvoz i izvoz medicinskih proizvoda
- djelatnost posredovanja vezano uz klinička ispitivanja

---

<sup>16</sup> <https://poduzetnica.hr/2016/11/01/za-inovatoricu-i-poduzetnicu-rosu-ferincevic-svaka-prepreka-u-poslovnomo-svijetu-samo-je-korak-blize-k-uspjehu/>

<sup>17</sup> Fininfo.hr



**Slika 4. Misija i vizija poduzeća Marina Lab Opus**

Izvor: Izrada autora prema <http://acidosalus.com/hr/o-marina-lab-opus/>

#### CILJEVI<sup>18</sup>:

- Uvođenje, održavanje i razvijanje integriranog sustava upravljanja kvalitetom prema normama ISO 13485:2003 i ISO 9001:2008.
- Unaprjeđivanje proizvodnje i poboljšavanje sigurnosti i kvalitete proizvoda.
- Kontinuirani rad na razvoju novih, što je više moguće inovativnih/patentabilnih proizvoda.
- Vođenje stalne brige o zadovoljstvu kupca te jačanje pozicije na hrvatskom tržištu i širenje poslovanja na inozemna tržišta.
- Stalno usavršavanje znanja i vještina djelatnika, te stvaranje poticajne radne okoline.

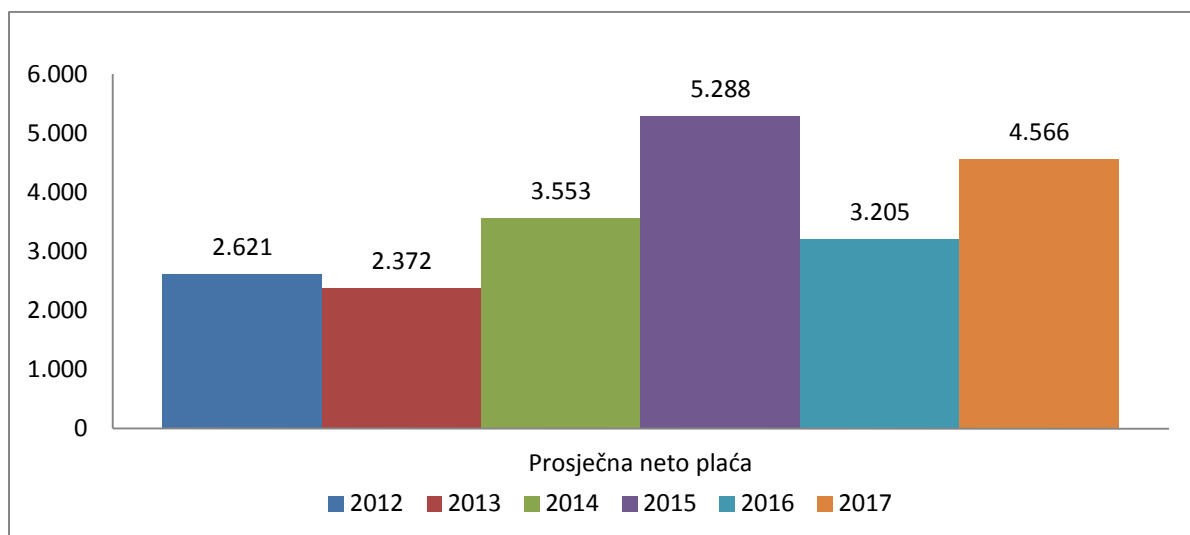
<sup>18</sup> <http://acidosalus.com/hr/o-marina-lab-opus/>

## 4.2. POSLOVANJE PODUZEĆA

Obiteljsko poduzeće iz Kupinečkog Kraljevca osnovano je 2002. godine, a 2007. godine registrirano kao obrt. Poslovanje je usmjereno na proizvodnju kvalitetnih i inovativnih proizvoda u skladu sa zakonskom regulativom i međunarodnim normama ISO 9001:2008 i ISO 13485:2003.

Kvalitetnim proizvodima i visokim standardima poslovanja uspijeva zauzeti jedno od vodećih mjesta na tržištu. Veliki problem poduzeća je velika konkurentnost malih obrta na tržištu i zbog toga poduzeće mora uložiti veći napor u postizanje bolje kvalitete te isto tako ulagati u marketing. Stalnim poboljšanjem i dodavanjem novih inovativnih proizvoda ubrzo se pozicionira na tržištu kao tvrtka koja pruža kvalitetne proizvode. Poslovanje je prošireno osim hrvatskog tržišta na BiH, Makedoniju, Sloveniju i Francusku, a u planu su i ostale zemlje Europske unije. Širenjem tržišta i povećanjem tržišnog udjela dolazi do potrebe zapošljavanja djelatnika u poslovanje. U prvoj godini poslovanja zaposleno je bilo 6 radnika, tijekom godina se taj broj mijenjao i povećavao, a prema podacima iz 2017. godine u poduzeću je zaposleno 5 radnika.

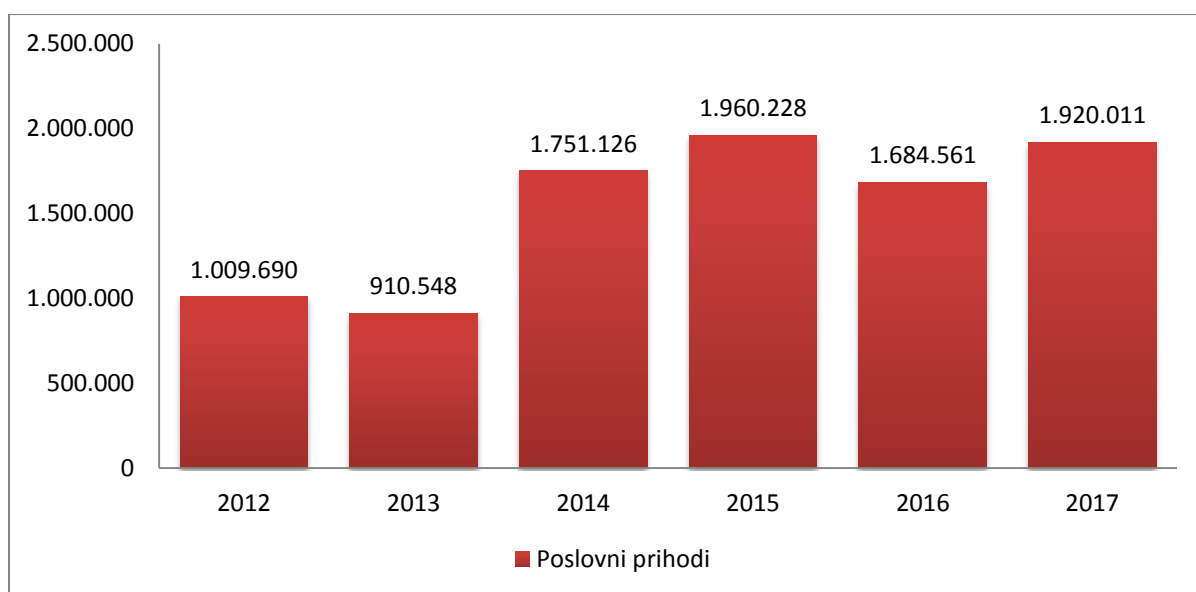
Prosječna neto plaća u 2017. godini iznosila je 4.566 kn, što je znatan napredak u odnosu na 2016. godinu kada je iznosila 3.205 kn. Najviša prosječna neto plaća je bila u 2015. godini kada je iznosila 5.288 kn, a najniža u 2013. godini ( 2.372 kn).



**Grafikon 3: Prosječna neto plaća**

Izvor: Izrada autora prema Transparentno.hr (<https://www.transparentno.hr/pregled/09892097240/marinalab-opus-d-o-o?year=2017>)

Promatrano obiteljsko poduzeće od svog osnivanja posluje sve uspješnije. Kako je rasla potražnja, prodaja, broj zaposlenih tako se ostvario i pozitivan rastući trend poslovnih prihoda. Na sljedećem grafikonu su prikazani poslovni prihodi obiteljskog poduzeća u razdoblju od 2012. godine do 2016. godine. U 2013. godini poslovni prihodi su pali, sa 1.008.989 kn u 2012. godini, na 910.542. u 2013. godini. Poslije 2013. godine poduzeće bolje posluje i ostvaruje porast prihoda sve do 2016. godine kada se događa mali pad. Prihodi u 2017. godini su porasli za 235.450 kn što je dobar pokazatelj poslovanja poduzeća. (Graf 4).



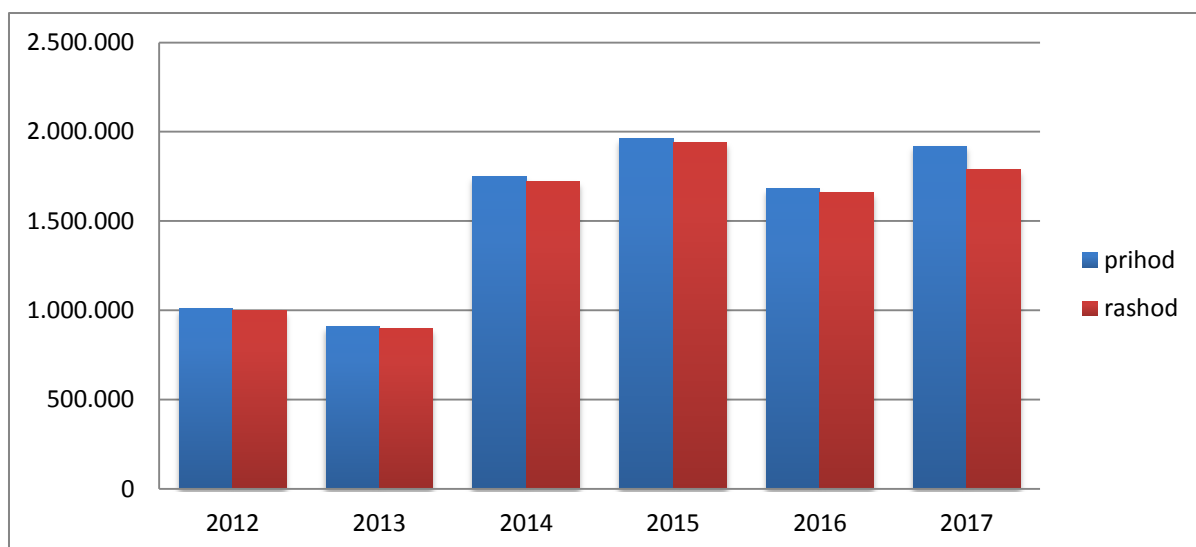
**Grafikon 4: Poslovni prihodi poduzeća Marina Lab Opus d.o.o.**

Izvor: Izrada autora prema podacima sa stranice

(<https://www.transparentno.hr/pregled/09892097240/marinalab-opus-d-o-o?year=2017>)

Iz grafikona 5 može se vidjeti kretanje ukupnih prihoda i rashoda za promatrano razdoblje. Poslovni prihodi su veći od poslovnih rashoda stoga iz toga proizlazi da poduzeće u promatranim razdobljima ostvaruje dobit. Najveći skok prihoda i rashoda poduzeće je imalo u 2014. godini.

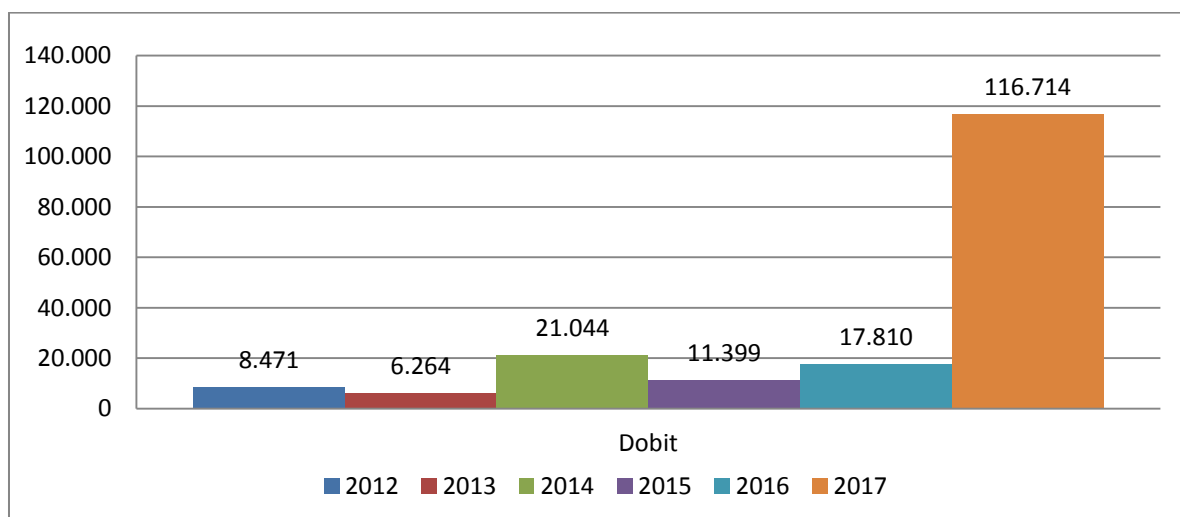




**Grafikon 5: Prikaz prihoda i rashoda**

Izvor: Izrada autora prema Transparentno.hr (<https://www.transparentno.hr/pregled/09892097240/marinalab-opus-d-o-o-?year=2017>)

Na sljedećem grafu prikazana je dobit od 2012. do 2017. godine. Kao što je vidljivo na grafu mogu primijetiti veliki usponi i padovi. Poduzeće je u prvoj godini ostvarilo dobit u visini 8.471 kn, nakon čega dolazi do gubitka 2013. godine u visini 2.207 kn. Najveći porast dogodio se u 2017. godini gdje je dobit iznosila 116.714 kn najniža 2013. godine ( 6.264).



**Grafikon 5: Dobit poduzeća Marina Lab Opus**

Izvor: Izrada autora prema Transparentno.hr (<https://www.transparentno.hr/pregled/09892097240/marinalab-opus-d-o-o-?year=2017>)

## 5. ZAKLJUČAK

Obiteljska poduzeća su važan faktor svakog gospodarstva. U razvijenim zemljama predstavljaju jedan od ključnih elemenata ekonomskog sustava, potičući zaposlenosti i regionalni razvoj.

Žene su uvijek davale veliki doprinos obiteljskom poduzeću, bez obzira bile formalno ili neformalno uključene u poslovanje. Činjenica je da su žene i danas manje uključene u poslovanje obiteljskih poduzeća nego muškarci, ali njihov doprinos u poslovnom svijetu vidljivo se povećava.

Diskriminacija u području radnih odnosa nije uklonjena do kraja, prisutna je još uvijek tradicionalna podjela rada i određeni stereotipi koji negativno utječu na položaj žena u obiteljskim poduzećima. Najveće prepreke i poteškoće povezuju se uz nepovjerenje u sposobnost odlučivanja i vođenja obiteljskog poslovanja. Da bi se povećalo učešće žena u obiteljskim poduzećima potrebno je mijenjati stavove društva, poticati uključenost žena i omogućavati im iste uvjete napredovanja kao i muškarcima.

U hrvatskom gospodarstvu kao i u zemljama Europske unije zapaža se sve veća zastupljenost žena u obiteljskim poduzećima, ali još uvijek ima mjesta i potrebe za djelovanjem dok se sve neravnopravnosti ne ukinu.

## LITERATURA

Knjige:

1. Buble, M., Management malog poduzeća, I. dio, Ekonomski fakultet Split, Split, 2003, str. 83.
2. Buble, M., op. cit., str. 85.
3. Dyer, W. G., Cultural Change in Family Firms: Anticipating and Managing Business and Family Transitions, San Francisco, Jossey-Bass, 1986., str. 58-59.
4. Kružić D., Bulog I., Obiteljska poduzeća, Split 2012.
5. Kuvačić N., Počela poduzetništva, Split, 1999., str. 117.

Izvor s interneta:

1. Acidosalus.com, raspoloživo na: <http://acidosalus.com/hr/o-marina-lab-opus/>, (20.08.2018.)
2. A critical review of role of women in family business, Duseja A. Research Scholar, JNT University raspoloživo na: [http://www.ijar.in/journal/journal\\_file/journal\\_pdf/14-337-1489204975125-127.pdf](http://www.ijar.in/journal/journal_file/journal_pdf/14-337-1489204975125-127.pdf) (29.08.2018)
3. GEM Hrvatska, CEPOR – Centar za politiku razvoja malih i srednjih poduzeća i poduzetništva, 2016. Alpeza M., Has M., Novosel M., Singer S., raspoloživo na: <http://www.cepor.hr/wp-content/uploads/2015/04/Cepor-izvjesce-2016-HR-web.pdf>, (15.05.2018.)
4. Obiteljska poduzeća u Republici Hrvatskoj, Jakopović K., raspoloživo na: <http://portal53.hr/obiteljska-poduzeca-u-republici-hrvatskoj/>, (12.5.2018.)
5. Obiteljska poduzeća u Republici Hrvatskoj, Jakopović K., 2017., raspoloživo na: <http://portal53.hr/obiteljska-poduzeca-u-republici-hrvatskoj/>, (12.5.2018.)
6. Novi feminizam i kulturalna promocija Žene majke–radnice, Volarević, 2012., raspoloživo na: <https://hrcak.srce.hr/79583>, (20.08.2018)

7. Razvoj i održivost obiteljskih poduzeća u Hrvatskoj, Alpeza M, 2012., raspoloživo na [http://www.cepoh.hr/news/obiteljska-poduzeca/FB\\_policy%20brief\\_CEPOR.pdf](http://www.cepoh.hr/news/obiteljska-poduzeca/FB_policy%20brief_CEPOR.pdf), (12.5.2018.)
8. Daughters in Charge, Issues and pathways of female leadership succession in German family businesses, Otten D. 2011., raspoloživo na: [https://www.wifu.de/wp-content/uploads/downloads/2012/06/WIFU-WP-Series-Nr.-11\\_daughters-in-charge.pdf](https://www.wifu.de/wp-content/uploads/downloads/2012/06/WIFU-WP-Series-Nr.-11_daughters-in-charge.pdf) (28.8.2018.)
9. Što Hrvatsku čini poduzetničkom zemljom, 2002-2005, CEPOR, Zagreb, 2006; GEM rezultati za 2007-2008, CEPOR, Zagreb, 2009., raspoloživo na: <http://www.cepoh.hr/GEM-brosura-2002-2011.pdf>, (15.05.2018.)
10. Woman leader, FABUSS - An Overview of the Environment for Family Business – TUCEP, June 2017, Brizi M, Ercoli D. and Trinari C., 2017., raspoloživo na: [https://www.fabuss-project.eu/wp-content/data/IO1/FB\\_ENV\\_ITALY.pdf](https://www.fabuss-project.eu/wp-content/data/IO1/FB_ENV_ITALY.pdf), (20.08.2018.)
11. Women in Family Business, Cole P. M., raspoloživo na: <file:///C:/Users/12011408/Downloads/16.%20Women%20in%20Family%20Business.pdf> ( 29.08.2018.)
12. Za inovatoricu i poduzetnicu Rosu Ferinčević svaka prepreka u poslovnom svijetu samo je korak bliže k uspjehu, 2016., raspoloživo na: <https://poduzetnica.hr/2016/11/01/za-inovatoricu-i-poduzetnicu-rosu-ferincevic-svaka-prepreka-u-poslovnom-svijetu-samo-je-korak-blize-k-uspjehu/> (15.08.2018.)
13. Žene na tržištu rada, Hazl, V., Crnković Pozaić, S., Meštrović, B., Taylor, A. (2011) pp. 20., raspoloživo na: [http://www.hzz.hr/UserDocsImages/Polo%C5%BEaj%20%C5%BEena%20na%20tr%C5%BEi%C5%A1tu%20rada\\_Sa%C5%BEetak%20studije.pdf](http://www.hzz.hr/UserDocsImages/Polo%C5%BEaj%20%C5%BEena%20na%20tr%C5%BEi%C5%A1tu%20rada_Sa%C5%BEetak%20studije.pdf), (10.08.2018)

## **POPIS SLIKA**

Slika 1: Prednosti obiteljskog biznisa ( Dollinger,J.,op.cit.,str.390.).....	9
Slika 2: Prepreke ženskog poduzetništva .....	14
Slika 3 Logo poduzeća .....	20
Slika 4. Misija i vizija poduzeća Marina Lab Opus .....	22

## **POPIS TABLICA**

1. Tablica 1. Pokretanje poslovnog pothvata kod žena i muškaraca
2. Tablica 2. Poduzetnička aktivnost žena i muškaraca

## **POPIS GRAFOVA**

1. Grafikon 1. % Vlasnica obiteljskog poduzeća
2. Grafikon 2. % članica uprave
3. Grafikon 3. Prosječna neto plaća
4. Grafikon 4. Poslovni prihodi poduzeća Marina Lab Opus d.o.o.
5. Grafikon 6. Dobit poduzeća Marina Lab Opus

## SAŽETAK

U ovom radu definirano je obiteljsko poduzeće, njegove glavne karakteristike te prednosti i nedostaci, te uloga žena u obiteljskim poduzećima.

Cilj rada bilo je istražiti i definirati prepreke s kojima se danas susreću žene u poslovanju obiteljskog poduzeća. Zatim proučiti prepreke i diskriminacije kod napredovanja i zapošljavanja. Prilikom izrade završnog rada korištene su deskriptivna metoda, metoda dedukcije i metoda komparacije. Istraživanje je potkrijepljeno stručnim knjigama te literaturom sa interneta.

Kroz pozitivan primjer obiteljskog poduzeća Marina Lab Opus može se vidjeti kako je uloga žena u obiteljskom poduzeću i poduzetništvu na dobrom putu. Sukladno tome, možemo zaključiti kako se Hrvatska polako otvara ženama na tržištu rada, te se vidi pozitivan pomak prema postupnom nestajanju prepreka koje održavaju podzastupljenost u poslovnim aktivnostima te nejednakim mogućnostima.

Ključne riječi: uloga žena, obiteljsko poduzeće, poduzeće

## **SUMMARY**

This Bachelor thesis defined the family business, its main characteristics, its advantages and disadvantages, as well as the role of women in family businesses.

The aim of the paper was to explore and define the barriers that women face in the family business today and study obstacles and discrimination in terms of promotion and employment. The descriptive method, the deduction method and the comparison method were used in writing this final paper. The research was supported by professional literature and Internet sources as well.

Through a positive example of the family business Marina Lab Opus, it can be noted that the role of women in a family business and entrepreneurship is on the good track. Accordingly, we can conclude that Croatia slowly opens up to the participation of women in the labour market, and there is a positive shift towards the gradual disappearance of barriers that allow underrepresentation of women in business activities and unequal opportunities.

Key words: the role of women, family business, enterprise